

---

# La Planificación en la Gestión Deportiva

---

## Planning in Sports Management

---

*Paola Carrera Cuesta<sup>1</sup>*

*Edgar Morillo Enriquez<sup>2</sup>*

1. Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES)  
Tulcán. Federación Deportiva del Carchi (FDC) Tulcán

\*Autor para correspondencia: paoyeseniac@hotmail.es

RECIBIDO: 14/04/ 2015

APROBADO: 16/11/ 2015

### RESUMEN

Esta investigación abarca los aspectos más importantes de la brecha entre la planificación y la ejecución en las instituciones deportivas de la provincia del Carchi, en base a la organización más representativa de esta provincia, que es la Federación Deportiva del Carchi, y que tiene el hecho de que no sólo es el la institución más representativa en este lugar, esta institución también tiene las mejores condiciones en la estructura organizativa.

Podemos concebir la idea de que la planificación en una empresa o institución, ya sea pública o privada, no sólo dependerá del buen juicio de los que administran la institución, pero también aparecen factores internos inmanejables y otros elementos externos que tienen mayor importancia o que tienen un gran impacto en la ejecución de los planes de la organización. La aparición de estos factores puede llegar a ser recurrentes y llevar a un muy alto grado de impacto en la brecha de ejecución.

También hay ciertas jerarquías en el sistema

### ABSTRACT

This research covers the most important aspects in the gap between planning and execution in sports institutions in the province of Carchi, based on the most representative organization of this province, which is Federación Deportiva del Carchi, and having the fact that it is not only the most representative institution in this place, this institution also has the better conditions in the organizational structure.

We can conceive the idea that planning in a company or institution, whether public or private, will not only depend on the good judgment of who manage the institution but also appear unwieldy internal factors and other external elements that having greater importance or have a great impact in the implementation of organizational planning. The appearance of these factors may come to be recurring and carry a very high degree of impact on the execution gap.

There are also certain hierarchies in the national sports system and the sports pyramid, which served not only for understanding the

deportivo nacional y la pirámide de los deportes, que sirvieron no sólo para la comprensión de los procedimientos de gestión y se pueden visualizar quién depende de quién, sino que también permite visualizar cómo se originan en ciertos problemas que posteriormente se traducen en planes inejecutable, y otros programas y proyectos que no completaron en las organizaciones deportivas de nivel jerárquico inferior.

management procedures and can be visualize who is depends on whom, but also allows to visualize how originate from certain problems that subsequently result in inexecutable plans, and other programs and projects that not complete in the sports organizations lower hierarchical level.

**Palabras clave:** Planificación, ejecución, sistema deportivo nacional, pirámide deportiva formativa.

**Keywords:** Planning, implementation, national sports system and sports pyramid.

## INTRODUCCIÓN

El presente escrito constituye, para el deporte de la provincia, una base y un antecedente fundamental para el concurso de la gestión organizacional de cada institución deportiva.

La Planificación dentro de toda empresa o institución, sin importar su naturaleza pública o privada, es una herramienta administrativa de importancia superlativa que contribuye directamente a que el “norte organizacional” esté clara y perfectamente definido. Otro elemento inherente a la presente articulación es el sistema deportivo nacional el cual puede visualizarse en la siguiente gráfica:

Es necesario tener conocimiento preciso sobre la enorme brecha que el momento existe entre la Planificación y la Ejecución, entendiendo también que para este efecto existen diversas causas de naturaleza interna y externa.



Autor: Ing. Marcelo Morillo/Ing. Paola Carrera Fuente: Ley del Deporte, Educación Física y Recreación



Autor: Ing. Marcelo Morillo/Ing. Paola Carrera Fuente: Ley del Deporte, Educación Física y Recreación

Las cuatro áreas que se verifican están totalmente reguladas por el Ministerio del Deporte, y el eje de acción es especializado para cada sector de la población según las diferentes capacidades de los deportistas.

Del esquema anterior se focaliza la atención de la presente investigación en el deporte formativo, de donde se desprende una pequeña pirámide deportiva para este sector en concreto:

Sobre el esquema anterior es necesario especificar y entrar brevemente en detalles sobre cada organismo deportivo:

- 1) Club deportivo especializado formativo.- El club deportivo especializado formativo está orientado a la búsqueda y selección de talentos e iniciación deportiva.
- 2) Ligas Deportivas Cantonales.- Las Ligas Deportivas Cantonales son las organizaciones deportivas con personería jurídica y dentro de sus respectivas jurisdicciones contribuyen a la formación deportiva de las y los deportistas a través de los clubes deportivos especializados.
- 3) Asociaciones Provinciales por Deporte.- Estas organizaciones deportivas fomentan, desarrollan y buscan el alto rendimiento en sus respectivas disciplinas y provincias promoviendo la participación igualitaria de hombres y mujeres, asegurando la no discriminación, en dependencia técnica de las Federaciones Ecuatorianas por Deporte y del Ministerio Sectorial y administrativa con las Federaciones Deportivas Provinciales, haciendo cumplir y respetar la reglamentación internacional.
- 4) Federaciones Deportivas Provinciales.- Las Federaciones Deportivas Provinciales cuyas sedes son las capitales de provincia, son las organizaciones que planifican, fomentan, controlan y coordinan las actividades de las asociaciones deportivas

provinciales y ligas deportivas cantonales, quienes conforman su Asamblea General (Ministerio del Deporte, 2010).

Entonces, con una visión más clara de la pirámide deportiva formativa, estamos en plena capacidad de hacer una referencia en la jerarquía de la planificación deportiva, en donde podemos precisar que todos los organismos deportivos adoptan como base a la planificación general de Ministerio del Deporte y de hecho aceptando esa escala piramidal de arriba hacia abajo, es decir, desde el Ministerio en orden de sucesión hacia abajo.

Para que pueda hacerse una evolución categórica sobre la calidad de la planificación, se necesita de la presencia de otra herramienta administrativa de mucha importancia: “EL CONTROL”, el cual por consecuencia lógica demanda de la participación de dos elementos como son los “ESTÁNDARES” y los “INDICADORES”. (Contraloría General del Estado, 2012).

Por un lado un Estándar permite descubrir la situación ideal (normas, y reglamentos jurídicos, planes, presupuestos, acuerdos, etc.), y permiten medir una realidad que se requiere conocer; y por otro lado están los INDICADORES, los cuales expresan la realidad de la situación.

Teniendo claramente definido la planificación, la pirámide deportiva formativa y el control con los respectivos estándares e indicadores, tenemos con seguridad de verificar la brecha existente entre lo planificado y lo ejecutado, y al mismo tiempo estaremos en capacidad de determinar las verdaderas responsabilidades imputables sobre el tema.

La base del presente escrito es la experiencia personal y profesional en la administración deportiva, la cual nos permite tener un criterio de primera mano sobre los problemas que se presentan en los organismos deportivos y las causas que se señalan para la existencia de la brecha en-

tre lo PLANIFICADO versus lo EJECUTADO.

Simplificando, el Estándar nos expresa “LO QUE DEBERÍA SER” mientras el indicador nos mostrará “LO QUE REALMENTE ES”

## ■ RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A través de un ensayo descriptivo basado enteramente en una metodología documental, se hace un análisis general - particular de la planificación de la pirámide deportiva nacional y de esto una micro inferencia a los organismos deportivos de la Provincia del Carchi. En el proceso hacemos que se vean involucrados los métodos inductivo – deductivo, analítico, sintético y la propia revisión documental, para emitir un

criterio técnico y sustentable, los cuales han sido trascendentales en ésta presentación.

La planificación institucional en los organismos deportivos de la provincia tiene un sustento básico en dos acuerdos ministeriales y Acuerdo 74, expedido el 03 de Febrero del año 2012 y el Acuerdo 75, expedido el 08 de Febrero del año 2012.

Sobre el análisis documental de estos acuerdos se determinan parámetros esenciales en la planificación y en la distribución de los recursos públicos que recibe de cada organismo deportivo (Ministerio del Deporte, 2012).

Se destaca lo siguiente:

INSTITUCIÓN	DISTRIBUCIÓN PORCENTAJE DE RECURSOS			
	INVERSIÓN	CORRIENTE		
		DIRECTO	INDIRECTO	PORCENTAJE
1.Federación Deportiva del Carchi.	40%	26%	24%	10%
2.Ligas Deportivas cantonales.	40%	22%	28%	10%

Autor: Ministerio del Deporte

Fuente: Acuerdo Ministerial N° 075

## ■ MATERIALES Y MÉTODOS

Se pudo recopilar 1 tabla prediseñada y se elaboraron 2 gráficas y 2 tablas adicionales, sobre las cuales se discutió la efectividad y la importancia de la planificación institucional.

### Porcentajes de ejecución de planificación

De las brechas encontradas, podemos discutir si las causas de esa brecha son de naturaleza interna o externa.

1. Cuenta servicios básicos, porcentaje BRECHA 127%; las causas de la brecha obedecen a que en la gran mayoría de los casos, los organismos deportivos se encontraban en la clandestinidad pues no se tenían registros de pagos anteriores.
2. Cuenta Gasto remuneraciones y salarios personal, porcentaje de BRECHA 312,65%; las causas del desfase son el incremento de personal administrativo que no estaba contemplado en la planificación anual pues no existían los recursos para éstas contrataciones.
3. Cuenta Honorarios Profesionales, porcentaje de BRECHA 100%; las causas de esta brecha obedecen a que no se contaba con la cuenta respectiva para desembolsar estos recursos.
4. Cuenta Movilización Interna Deportistas, porcentaje de BRECHA 135%, las causas atribuibles son la estimación de recursos ineficiente pues se planificó por debajo de lo que se precisaba.
5. Cuenta Contratos por servicio profesional técnico, porcentaje de BRECHA 182%;

FEDERACION DEPORTIVA DEL CARCHI							
EJERCICIO FISCAL 2012							
TOTAL DE GASTOS POR EL PERIODO DE REVICION	FUENTE DE FINANCIAMIENTO		POA GENERAL				
	MIN. DEPORTE	AUTOGESTION	PLANIFICADO	EJECUTADO	DIFERENCIA	% EJECUTADO	
	884,507,78		884,507,78	875,410,47	(9,097,31)	99%	
TIPO DE GASTO	RUBROS /ACTIVIDADES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	POA GENERAL				
		MINIST. DEL DEPORTE	PLANIFICADO	EJECUTADO	DIFERENCIA	% EJECUTADO	
CORRIENTE INDIRECTO (Fed.Prov.24%)	Servicios básicos de (agua luz teléfono)	7.000,00	7.000,00	8.896,47	1.896,47	127,09%	
	Suministros de oficina	4.800,00	4.800,00	2.741,90	-2.058,10	57,12%	
	Viáticos y Subsistencias	20.106,28		20.106,28		63,58%	
				12.783,95			
	Dietas	3.000,00		3.000,00	942,68	-2.057,32	31,42%
	Viajes interior -exterior directivos	7.000,00		7.000,00	5.987,44	-1.012,56	85,53%
	Papelería de impresión	3.500,00		3.500,00	-	-3.500,00	0,00%
	Material publicitario y de comunicación	6.500,00		6.500,00	5.843,57	-656,43	89,90%
	Espacio radial y prensa escrita	5.500,00		5.500,00	3.062,91	-2.437,09	55,69%
	Combustibles y lubricantes de vehículos	14.500,00		14.500,00		-3.277,51	77,40%
					11.222,49		
	Servicios encomiendas	1.000,00		1.000,00	-	-1.000,00	0,00%
	Gastos bancarios	600,00		600,00	1.550,05	950,05	258,34%
	Adquisición equipos informáticos	5.500,00		5.500,00	47,86	-5.452,14	0,87%
	Adquisición sistemas informáticos	5.000,00		5.000,00	-	-5.000,00	0,00%
	Adquisición ropa de trabajo administrativos	3.000,00		3.000,00	-	-3.000,00	0,00%
	Adquisición sistemas y equipos de seguridad	5.000,00		5.000,00	71,42	-4.928,58	1,43%
	Seguridad y vigilancia externa	8.000,00		8.000,00	-	-8.000,00	0,00%
	Gasto remuneración y salarios personal	88.975,59		88.975,59			312,65%
					278.181,97	189.206,38	
	Contratos por servicio asesoría	5.000,00		5.000,00	7.466,08	2.466,08	149,32%
	Honorarios profesionales adms.	-		-			
					12.078,11	12.078,11	
	Seguros activos fijos	2.800,00		2.800,00	2.785,44	-14,56	99,48%
	Varios imprevistos indirectos	7.000,00		7.000,00	-	-7.000,00	0,00%
	Servicios de capacitación	8.500,00		8.500,00	2.774,51	-5.725,49	32,64%
Impuestos	-		-				
				44.023,99	44.023,99		
Alimentación y bebidas del personal	-		-	1.846,00	1.846,00		
Otros	-		-	4.005,16	4.005,16		
<b>SUMAN GASTOS CORRIENTE INDIRECTO</b>		<b>212.281,87</b>		<b>212.281,87</b>	<b>406.312,00</b>	<b>194.030,13</b>	<b>191,40%</b>
CORRIENTE DIRECTO	Apoyo y ayudas a los deportistas	3.800,000		3.800,000	313,00	-3.487,00	8,24%
	Vestuario lencería y prendas de protección	-		-			#DIV/0!
					27.540,89	27.540,89	
	movilización interna deportistas	2.000,000		2.000,000	2.701,05	701,05	135,05%
	Servicios de laboratorio y atención médica	1.800,000		1.800,000	956,28	-843,72	53,13%
	inscripciones deportivas	1.500,000		1.500,000	1.067,65	-432,35	71,18%
	Seguro de vida deportistas	10.500,000		10.500,000	1.335,20	-9.164,80	12,72%
	Legalización de documentos	746,720		746,720	675,88	-70,84	90,51%
	Remuneración y salarios del personal técnico	149.391,300		149.391,300	-	-	0,00%
					149.391,300	149.391,300	
	Contratos por servicio técnico	60.234,000		60.234,000	110.001,00	49.767,00	182,62%
<b>SUMAN GASTOS CORRIENTE DIRECTO</b>		<b>229.972,020</b>		<b>229.972,020</b>	<b>144.590,95</b>	<b>85.381,07</b>	<b>62,87%</b>
CORRIENTE MANTENIMIENTO	Gastos de arriendo	18.500,000		18.500,000	2.492,08	-	13,47%
						16.007,92	
	Artículos de aseo	3.500,000		3.500,000	1.018,60	-2.481,40	29,10%
	Mantenimiento redes y conexiones oficina y	4.000,000		4.000,000	-	-4.000,00	0,00%
	Mantenimiento instalaciones deportivas	7.500,000		7.500,000	4.974,35	-2.525,65	66,32%
	gastos mantenimiento de bicicletas	5.500,000		5.500,000	-	-5.500,00	0,00%
	Material de construcción eléctricos	1.700,000		1.700,000	3.579,89	1.879,89	210,58%
	Mantenimiento residencia olímpica	6.104,820		6.104,820	-	-6.104,82	0,00%
	Mantenimiento vehículos repuestos y accesorios	9.600,000		9.600,000			205,09%
					19.688,82	10.088,82	
	Seguros implementación deportiva	2.250,000		2.250,000	-	-2.250,00	0,00%
	Remuneración y salarios del personal de mantenimiento	29.795,960		29.795,960	-	-	0,00%
					29.795,960	29.795,96	
<b>SUMAN GASTO CTE DE MANTENIMIENTO</b>		<b>88.450,78</b>		<b>88450,78</b>	<b>31.753,74</b>	<b>56.697,04</b>	<b>35,90%</b>
<b>TOTAL GASTO CORRIENTE</b>		<b>530.704,67</b>		<b>530.704,67</b>	<b>582.656,6</b>	<b>51.952,02</b>	<b>109,79%</b>

				9			
<b>GASTO FOMENTO DEPORTIVO (Fed. Pro. 40%)</b>	Campamentos eventos y torneos deportivos (varias Clásicas ciclistas)	93.435,000	-	93.435,000	50.105,45	43.329,55	53,63%
	Topes de preparación	18.100,000	-	18.100,000	10.321,54	-7.778,46	57,03%
	Selectivos varias disciplinas	870,000	-	870,000	-	-870,00	0,00%
	Torneos internacionales	19.650,000	-	19.650,000	24.339,42	4.689,42	123,86%
	Invitación técnica internacional	-	-	-	3.741,50	3.741,50	
	Capacitación técnica	-	-	-	268,15	268,15	
	Implementación deportiva	43.742,860	-	43.742,860	20.012,94	23.729,92	45,75%
	competencias preparativas de calle	1.000,000	-	1.000,000	-	-1.000,00	0,00%
	Chequeo técnico juvenil infantil	680,000	-	680,000	-	-680,00	0,00%
	implementación ciclística para juegos Nacionales	3.000,000	-	3.000,000	-	-3.000,00	0,00%
	Pago de licencias UCI	3.000,000	-	3.000,000	-	-3.000,00	0,00%
	pago de subvenciones y becas a los mejores deportistas	35.000,000	-	35.000,000	27.000,00	-8.000,00	77,14%
	Plan de becas especiales deportistas de alto rendimiento	23.600,000	-	23.600,000	38.220,00	14.620,00	161,95%
	Proyecto de alimentación e hidratación deportistas	12.857,140	-	12.857,140	-	-12.857,14	0,00%
	Proyecto de transporte deportistas del sector Valle del Chota	5.259,690	-	5.259,690	-	-5.259,69	0,00%
	Medicinas para deportistas	6.000,000	-	6.000,000	2.377,07	-3.622,93	39,62%
	Alimentación deportistas de resistencia olímpica	43.200,000	-	43.200,000	64.991,47	21.791,47	150,44%
	Viajes Nacionales e internacionales deportistas	15.000,000	-	15.000,000	27.595,37	12.595,37	183,97%
	Inversiones en actividad de Fomento Deportivo-Plan Ecuador	-	-	-	15.854,40	15.854,40	#DIV/0!
	Infraestructura Administrativa	4.800,000	-	4.800,000	-	-4.800,00	0,00%
Premiación deportiva F.D.C.	2.000,000	-	2.000,000	-	-2.000,00	0,00%	
Imprevistos	12.228,420	-	12.228,420	-	-12.228,42	0,00%	
<b>SUMAN GASTOS DE FOMENTO DEPORTIVO</b>	<b>353.803,11</b>	<b>-</b>	<b>353.803,11</b>	<b>292.753,78</b>	<b>61.049,33</b>	<b>82,74%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>884.507,78</b>	<b>-</b>	<b>884.507,78</b>	<b>875.410,47</b>	<b>-9.097,31</b>	<b>98,97%</b>	

las causas atribuibles en éste caso son mas bien positivas pues el número de deportistas que ingresaron a la institución obligó a que se contraten nuevos entrenadores para satisfacer esa demanda creciente. Sin embargo de lo anterior no se planificó adecuadamente y se produjeron brechas frente a lo que se ejecutó.

6. Cuenta Mantenimiento vehículos, repuestos y accesorios, porcentaje de BRECHA 205%; las causas atribuibles a ésta brecha son la subestimación de costos de mano de obra y de repuestos.

Con los resultados obtenidos detallamos las principales causas para la brecha entre lo planificados y o ejecutado.

Los organismos deportivos de la provincia tienen enormes deficiencias en el tema de ejecución presupuestaria a causa de un problema de inconsistencias en los proyectos que se detallan en sus planes operativos anuales pues son notablemente subvalorados o sobrevalorados.

La pirámide deportiva formativa no se encuentra coordinada en la macro planificación del deporte en general y mucho menos en sus actividades particulares o propias de cada organismo.

Se evidencia que el nivel más alto en la pirámide deportiva nacional es el primero en incumplir con sus actividades, lo cual obliga a que todos los niveles inferiores se vean seriamente afectados en sus respectivas POA.

## ■ CONCLUSIONES

Los organismos deportivos no consideran la obligatoriedad de satisfacer alguno de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2009 – 2013 o el 2013 – 2017. Esto se manifiesta en términos de la naturaleza de sus planes, proyectos o actividades señaladas en sus POA y que no guardan relación con su naturaleza institucional.

Se evidencia una falta de gestión en el ejercicio y ejecución del plan operativo anual pues se ejecutan actividades no programadas y pagos no contemplados. Muchos de los planes, proyectos y actividades ejecutadas no estaban previstos originalmente.

Cuando se han presentado solicitudes de reformas o reprogramaciones del POA ante el organismo competente, no se ha tenido respuesta oportuna que retrase o acepte esas solicitudes.

Muchas Federaciones Ecuatorianas por deporte, el mismo Ministerio del Deporte, estas instituciones organizadoras de eventos deportivos, realizan cambios en fechas, cantidad de deportistas, valores de inscripción o lugares, ciudades sin un tiempo prudencial poner que las instituciones que van a participar puedan hacer sus reprogramaciones o reformas presupuestarias, pertinentes, lo que deriva en un incumplimiento insalvable.

## ■ RECOMENDACIONES

Sobre el criterio de que cada Ministerio Sectorial debe proporcionar las facilidades a sus organismos constitutivos para que ejerzan sus actividades de planificación, se sugiere de manera concreta y puntual que se tomen medidas de corrección sobre el accionar del departamento de planificación y control del Ministerio, y con esto se ajusten tiempos de respuesta para las muy diversas, variadas y justificadas peticiones que los organismos deportivos hacen. Lamentablemente la cadena de comunicación está totalmente desarticulada y provoca que muchas de las consultas que pudieran ser ab-sueltas de manera inmediata tarden dos, tres y hasta muchos más meses en ser resueltos.

Considerar que parte de la solución de la mala planificación está en que el mismo Ministerio del Deporte; ajuste sus actividades y se centre en aquellas que realmente son trascendentes, contribuirá de manera directa a que el resto de organismos que conforman el sistema deportivo nacional o la misma pirámide formativa puedan reducir sus incumplimientos en la ejecución de la planificación institucional.

## ■ LITERATURA CITADA

Ministerio Del Deporte. (2010). Ley Del Deporte, Educación Física Y Recreación. Quito, Pichincha, Ecuador: Lexis S.A.

Ministerio Del Deporte. (2012). Acuerdo Ministerial N° 074. Quito, Pichincha, Ecuador.

Ministerio Del Deporte. (2012). Acuerdo Ministerial N° 075. Quito, Pichincha, Ecuador.

Contraloría General Del Estado. (2012). Manual de Gestión Pública. Quito, Pichincha, Ecuador.